

ANALISIS PENGELOLAAN *HYBRID WORKING TEAM* PADA LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

Muhammad Rahmandika Afif
Universitas Negeri Jakarta
dikarahman436@gmail.com

Marsofiyati
Universitas Negeri Jakarta
marsofiyati@unj.ac.id

Ervina Maulida
Universitas Negeri Jakarta
ervinamaulida@unj.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelolaan *hybrid working team* pada Lemhannas RI, hambatan pada pengelolaan *hybrid working team* pada Lemhannas RI dan juga mengetahui solusi dari hambatan pengelolaan *hybrid working team* pada Lemhannas RI. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif pendekatan deskriptif Data penelitian dikumpulkan melalui observasi langsung, wawancara mendalam dengan informan kunci, dan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan. Temuan menunjukkan bahwa Lembaga telah berupaya untuk mengelola tim kerja *hybrid* dengan manajemen pengelolaan yang baik. Namun, beberapa tantangan masih ada, seperti komunikasi yang terbatas akibat jarak, kesulitan memantau kinerja karyawan *remote*, serta risiko keamanan data karena akses dari berbagai lokasi. Selain itu, pengaturan jadwal yang kurang jelas, ketidakadilan dalam pembagian tugas, perbedaan budaya, dan kepemimpinan yang kurang adaptif juga menjadi tantangan. Solusi utama dalam menghadapi hambatan pengelolaan *hybrid working team* di Lemhannas adalah dengan menerapkan pengaturan jadwal kerja yang jelas dan konsisten, sehingga koordinasi antar karyawan onsite dan remote tetap terjaga.

Kata kunci: *Hybrid Working Team*, Pengelolaan, Hambatan, Solusi

Abstract

This study aims to determine the management of hybrid working teams at Lemhannas RI, the obstacles in managing hybrid working teams at Lemhannas RI, and also find solutions to the obstacles in managing hybrid working teams at Lemhannas RI. This study uses a qualitative descriptive approach. Research data were collected through direct observation, in-depth interviews with key informants, and questionnaires distributed to employees. The findings show that the Institute has made efforts to manage hybrid working teams with good management. However, several challenges still exist, such as limited communication due to distance, difficulty monitoring the performance of remote employees, and data security risks due to access from various locations. In addition, unclear schedule arrangements, unfairness in task distribution, cultural differences, and less adaptive leadership are also challenges. The main solution to overcome obstacles in managing hybrid working teams at Lemhannas RI is to implement clear and consistent work schedule arrangements, so that coordination between onsite and remote employees is maintained.

Keywords: *Hybrid Working Team, Management, Obstacle, Solution*

Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memungkinkan organisasi untuk menerapkan sistem kerja yang lebih *fleksibel*, seperti *hybrid working*. Model kerja ini menggabungkan kehadiran fisik di kantor dengan kerja jarak jauh (*remote working*), yang memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja dari lokasi yang berbeda. Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia (Lemhannas RI) sebagai lembaga pemerintah non-kementerian juga menghadapi dinamika ini. Penerapan *hybrid working* di lembaga pemerintahan memunculkan tantangan baru dalam hal koordinasi, komunikasi, serta pengawasan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu seperti Laelawati (2025) menyoroti tantangan pengelolaan remote dan hybrid working, meskipun menggunakan pendekatan partisipan acak tanpa mempertimbangkan pengalaman kerja; sementara itu, studi oleh Hastini et al. (2024), Saputra dan Sutisna (2024), serta Jesia, Meylanda, dan Arista Pratama (2024) berfokus pada persepsi dan efektivitas tim hybrid di sektor swasta, yang berbeda

konteksnya dengan instansi pemerintahan; di sisi lain, studi eksperimental oleh Bloom, Liang, Roberts, dan Ying (2024) menunjukkan bahwa penerapan *hybrid working* selama enam bulan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat pengunduran diri hingga sepertiga tanpa menurunkan produktivitas, sehingga mengukuhkan efektivitas model kerja ini bila dikelola secara tepat.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dalam hal pendekatan partisipan yang digunakan, yaitu berdasarkan tingkat pengalaman kerja, bukan pemilihan acak. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika pengelolaan *hybrid working* di lembaga pemerintahan, khususnya Lemhannas RI, yang memiliki struktur dan budaya organisasi khas sektor publik. Selain itu, fokus penelitian ini bukan hanya pada persepsi, tetapi juga menyelidiki manajemen pengelolaan dan solusi konkret atas hambatan-hambatan yang terjadi.

Metode Penelitian

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 6 (enam) bulan yang dimulai dari bulan Februari 2024 sampai dengan bulan Juli 2025. Alasan peneliti Menyusun penelitiannya di waktu tersebut dikarenakan menyesuaikan waktu penyusunan skripsi dengan aktivitas lain, seperti magang, kerja praktik, atau kegiatan organisasi. Dengan memilih bulan tertentu, peneliti dapat lebih fokus pada skripsi setelah menyelesaikan kewajiban lain, sehingga proses penelitian menjadi lebih efisien.

B. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2007) Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara menyeluruh dengan cara deskripsi, menggunakan berbagai metode ilmiah Tysara (2023).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis metode studi kasus. Metode penelitian studi kasus adalah metode penelitian yang memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Metode ini bertujuan untuk mempelajari dan menyelidiki suatu kejadian atau fenomena mengenai individu, kelompok, organisasi, atau masyarakat secara mendalam dan komprehensif. Penelitian jenis ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif dan dapat digunakan dalam penelitian kuantitatif. Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena yang kompleks dan konteks spesifik yang sulit dijelaskan dengan metode penelitian lainnya.

Menurut John W Creswell (2014) mendefinisikan penelitian studi kasus sebagai pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer, atau kasus tertentu secara mendalam dan terperinci melalui pengumpulan data yang beragam (observasi, wawancara, dokumen, dan laporan). Menurut Rahardjo dan Gudnanto (2011) menyatakan bahwa studi kasus adalah metode yang diterapkan untuk memahami individu lebih mendalam secara integratif dan komprehensif, sehingga dapat membantu menentukan solusi atas permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dan menurut Robert K Yin, studi kasus adalah strategi penelitian dan penyelidikan empiris yang dilakukan untuk menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak jelas serta menggunakan berbagai sumber bukti dalam pengumpulan datanya.

Dalam penelitian studi kasus, peneliti mengumpulkan data melalui berbagai teknik seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Setelah data terkumpul, peneliti menganalisis data secara mendalam dan menyeluruh untuk memahami fenomena yang sedang diteliti.

C. Sumber Data dan Sampel Penelitian

Sumber data dalam penelitian kualitatif ialah transkrip wawancara yang diperoleh dari sejumlah responden yang disebut dengan informan penelitian. Informan tersebut dipilih berdasarkan cara tertentu karena kemampuan atau kedudukannya dianggap dapat mendeskripsikan masalah yang akan dijadikan obyek penelitian. Selanjutnya yang menjadi informan kunci atau *key informan* dalam penelitian ini ditentukan dengan pertimbangan bahwa informan kunci tersebut merupakan salah satu pegawai bagian umum yang sudah cukup berpengalaman sehingga mengetahui secara detail tentang pengelolaan *hybrid working team* di Lemhannas.

ANALISIS PENGELOLAAN HYBRID WORKING TEAM PADA LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel *non-random (non-probabilitas)* di mana peneliti secara sengaja memilih individu, kelompok, atau kasus tertentu sebagai sampel berdasarkan kriteria atau pertimbangan khusus yang telah ditetapkan sebelumnya sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan kata lain, sampel dipilih bukan secara acak, melainkan karena dianggap paling relevan atau dapat memberikan informasi yang paling dibutuhkan untuk menjawab permasalahan penelitian (Sitoresmi, 2023).

Dalam menentukan siapa saja yang dapat menjadi informan untuk penelitian ini maka penelitian membuat beberapa kualifikasi dalam memilih informan seperti:

- a. Dalam divisi Kerjasama Luar Negeri ditentukan dua informan
- b. Informan adalah seseorang dengan kerja yang sudah berpengalaman dengan rata-rata lama kerja 5 tahun dan juga karyawan baru dengan rata-rata lama kerja 1 tahun dalam divisi tersebut
- c. Divisi yang ditentukan yaitu divisi yang ditempati saat praktikan melakukan PKL

Berdasarkan dari teori tersebut maka peneliti mengambil sampel sebanyak 2 (dua) sampel yang secara langsung berhubungan dengan topik yang peneliti ambil. Keempat sampel tersebut memberikan peneliti berbagai informasi atau aspek-aspek penting yang akan menekankan, meningkatkan, atau memperkaya pemahaman terhadap perspektif yang akan diteliti. Adapun peneliti mengambil sebanyak 2 (dua) sampel tersebut karena dalam desain penelitian studi kasus minimal terdapat satu sampel atau bisa lebih dari satu.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, terdapat tiga teknik utama yang digunakan untuk mengumpulkan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini saling melengkapi guna memperoleh gambaran yang utuh mengenai fenomena yang diteliti.

Observasi dilakukan dengan cara mengamati langsung objek penelitian di lingkungan alaminya. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi peristiwa atau situasi yang sedang berlangsung melalui penginderaan. Melalui observasi, peneliti tidak hanya dapat menangkap data dan fakta, tetapi juga memahami proses yang terjadi secara kontekstual dan mendalam, termasuk interaksi, perilaku, serta suasana dalam situasi tersebut.

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung antara peneliti dan responden. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi berupa pernyataan lisan yang relevan dengan fokus penelitian. Wawancara bisa dilakukan secara terstruktur dengan panduan pertanyaan atau secara bebas (semi-terstruktur), sehingga peneliti dapat menggali lebih dalam pemahaman, pendapat, dan pengalaman partisipan terhadap suatu fenomena tertentu.

Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data dari observasi dan wawancara. Teknik ini melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber tertulis seperti dokumen, catatan, gambar, atau rekaman yang memiliki keterkaitan dengan objek penelitian. Dokumentasi menjadi sumber data penting karena dapat memberikan informasi faktual, historis, dan kontekstual terkait topik yang diteliti, serta dapat digunakan untuk memverifikasi dan memperkuat temuan lainnya.

Dengan menggabungkan ketiga teknik ini, peneliti dapat memperoleh data yang komprehensif, kredibel, dan mendalam guna mendukung analisis serta kesimpulan penelitian secara objektif dan valid.

Hasil dan Pembahasan

A. Deskripsi Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus utama untuk memahami bagaimana pengelolaan *hybrid working team* diterapkan di Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia (Lemhannas RI). Sebagai lembaga pemerintah nonkementerian yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden melalui Menteri, Lemhannas RI memiliki mandat penting dalam bidang pendidikan kepemimpinan nasional, pengkajian strategis ketahanan nasional, serta pemantapan nilai-nilai kebangsaan. Oleh karena itu, studi mengenai sistem kerja hybrid di lingkungan lembaga ini menjadi relevan untuk melihat sejauh mana efektivitas pengelolaan tim dalam konteks birokrasi negara.

Untuk memperoleh data yang mendalam dan akurat, peneliti melibatkan dua partisipan dari Lemhannas RI sebagai informan utama. Pemilihan partisipan didasarkan pada latar belakang pengalaman kerja yang berbeda, yaitu satu orang karyawan baru dengan rata-rata masa kerja dua tahun dan satu orang karyawan

senior dengan pengalaman kerja sekitar sepuluh tahun dalam divisi yang sama. Perbedaan pengalaman ini dimaksudkan agar perspektif yang diperoleh lebih beragam dan mampu merepresentasikan dinamika pengelolaan *hybrid working team* secara lebih menyeluruh. Melalui wawancara mendalam dengan kedua partisipan, peneliti menggali informasi mengenai praktik, tantangan, dan efektivitas manajemen kerja hybrid di lingkungan lembaga tersebut.

B. Hasil Wawancara

Penelitian ini juga menggali pandangan partisipan mengenai efektivitas pengelolaan *hybrid working team* di Lemhannas RI. Berdasarkan hasil wawancara, para partisipan menilai bahwa sistem kerja *hybrid* telah memberikan dampak positif terhadap produktivitas kerja dan keseimbangan kehidupan pribadi karyawan. Mereka menyoroti pentingnya komunikasi terbuka, penggunaan teknologi kolaboratif, serta *fleksibilitas* jadwal kerja yang mendorong peningkatan kinerja. Evaluasi berbasis hasil juga menjadi kunci keberhasilan, karena memberikan ruang bagi karyawan untuk bekerja dengan cara yang paling sesuai tanpa tekanan pengawasan waktu yang kaku.

Dalam hal manajemen pengelolaan *hybrid working team*, tanggapan partisipan menunjukkan adanya dua perspektif. Di satu sisi, pengelolaan dianggap telah berjalan cukup baik, terutama dengan dukungan teknologi dan kemampuan adaptasi karyawan yang tinggi. Namun, di sisi lain, masih terdapat tantangan yang harus diatasi, seperti inkonsistensi dalam komunikasi dan potensi konflik penjadwalan. Selain itu, diperlukan penguatan dalam sistem manajemen kinerja agar tidak terjadi *micromanagement*, serta perlunya pelatihan kepemimpinan khusus yang adaptif terhadap model kerja *hybrid*. Pandangan ini menunjukkan bahwa meskipun sistem telah berjalan, pengelolaan *hybrid* perlu terus dikembangkan agar lebih optimal dan *inklusif*. Salinan wawancara sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1. Salinan Wawancara

Tema	Partisipan 1 (Karyawan Baru)	Partisipan 2 (Karyawan Senior)
1. Pemahaman tentang hybrid working	“Hybrid working memudahkan saya membagi waktu, apalagi saya tinggal agak jauh dari kantor.”	“Sistem ini bagus, tapi masih banyak pekerjaan yang idealnya tetap dilakukan secara langsung.”
2. Tantangan komunikasi	“Kadang sulit koordinasi kalau rekan kerja lain tidak cepat merespon di grup chat.”	“Komunikasi informal berkurang. Dulu bisa langsung diskusi, sekarang harus tunggu jadwal Zoom.”
3. Pengawasan dan kinerja	“Atasan tetap memantau lewat aplikasi kehadiran dan laporan harian, tapi kadang tidak detail.”	“Kami harus lebih disiplin karena atasan tidak selalu bisa melihat progres langsung.”
4. Adaptasi teknologi	“Saya sudah terbiasa dengan sistem digital, jadi tidak terlalu sulit adaptasi.”	“Butuh waktu untuk belajar platform baru, terutama untuk rekan kerja yang tidak terbiasa.”
5. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi	“Lebih fleksibel, bisa urus rumah sebentar di sela kerja.”	“Awalnya sulit memisahkan jam kerja dan pribadi, apalagi saat semua dilakukan dari rumah.”
6. Saran untuk pengembangan sistem	“Perlu SOP yang lebih jelas kapan harus offline dan kapan online.”	“Idealnya ada evaluasi rutin dan pelatihan teknis, terutama untuk staf yang kesulitan adaptasi.”

Dari Tabel 1 didapatkan sejumlah informasi bahwa Model kerja hybrid dinilai memberikan fleksibilitas dan kemudahan bagi karyawan baru, namun karyawan senior masih menghadapi kendala dalam hal adaptasi teknologi dan perlunya interaksi langsung. Tantangan utama yang dirasakan meliputi keterbatasan komunikasi informal, kesulitan pengawasan kinerja secara langsung, serta ketidakjelasan pembagian tugas dan waktu kerja. Untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan tim hybrid, kedua partisipan menyarankan perlunya SOP yang lebih jelas, evaluasi rutin, dan pelatihan teknologi bagi seluruh anggota tim.

Terkait dengan solusi menghadapi hambatan dalam pengelolaan *hybrid working team*, kedua partisipan sepakat bahwa langkah-langkah strategis sangat diperlukan untuk menjaga efektivitas tim. Beberapa solusi utama yang diusulkan meliputi pengaturan jadwal kerja yang jelas, pembagian tugas yang adil antara karyawan onsite dan *remote*, serta komunikasi yang rutin dan terstruktur. Penetapan tujuan kerja yang

ANALISIS PENGELOLAAN HYBRID WORKING TEAM PADA LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

spesifik dan penggunaan *platform kolaboratif* juga dianggap penting untuk menjaga keterhubungan antar anggota tim. Dengan demikian, tantangan-tantangan yang muncul dalam model kerja *hybrid* dapat diminimalkan melalui perencanaan manajerial yang tepat dan pendekatan yang berfokus pada hasil.

C. Pembahasan

Model kerja *hybrid* telah menjadi strategi organisasi modern dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan (Judijanto, 2025; Darpin et al., 2023). Dengan mengurangi waktu perjalanan dan memberikan fleksibilitas tempat kerja, *hybrid working* terbukti mampu meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan (Hastini et al., 2024; Mahendra et al., 2023). Namun demikian, keberhasilan model ini sangat bergantung pada efektivitas pengelolaannya. Tantangan seperti keterbatasan interaksi sosial, kelelahan digital (*zoom fatigue*), dan kesulitan membangun budaya organisasi yang kuat masih kerap ditemukan (Farhansyah, 2023; Mak, 2024).

Untuk mengatasi hal ini, manajemen perlu menetapkan tujuan yang jelas, memastikan komunikasi yang terbuka dan konsisten, serta mengutamakan pencapaian hasil kerja dibandingkan durasi kerja. Kepemimpinan yang empatik dan pemanfaatan teknologi kolaboratif menjadi faktor penting dalam menjaga keterlibatan tim.

Dalam hal manajemen *hybrid working*, pendekatan yang tepat mencakup integrasi antara kerja dari kantor (WFO) dan kerja jarak jauh (WFH) secara fleksibel. Menurut Mak (2024), terdapat empat pilar utama dalam Hybrid Working Model, yaitu lokasi kerja yang fleksibel, waktu kerja yang dapat disesuaikan, penggunaan teknologi digital, serta budaya organisasi yang inklusif. Organisasi harus menetapkan kebijakan yang tegas dan jelas, mulai dari pengaturan jadwal kerja, penggunaan platform kolaborasi seperti Zoom atau Slack, hingga evaluasi kinerja berbasis output. Tantangan seperti penyalahgunaan waktu kerja dari rumah atau miskomunikasi antar tim dapat dicegah dengan kepemimpinan yang aktif dan monitoring berbasis hasil kerja (Rahmandika, 2024; Saputra & Sutisna, 2024). Dengan pendekatan manajemen yang adaptif dan strategi komunikasi yang efektif, *hybrid working* tidak hanya menjadi solusi jangka pendek, tetapi juga model kerja berkelanjutan yang mendukung pertumbuhan organisasi.

Terkait hambatan pengelolaan, terdapat beberapa isu utama yang perlu diantisipasi, antara lain keterbatasan komunikasi antar anggota tim, ketimpangan pembagian tugas, risiko keamanan data, serta gaya kepemimpinan yang belum siap menghadapi dinamika kerja jarak jauh. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu menyusun kebijakan kerja yang konsisten dan transparan, menetapkan tujuan kerja yang jelas, dan memastikan seluruh anggota tim memiliki akses yang setara terhadap sumber daya. Pelatihan kepemimpinan *hybrid*, penguatan budaya kerja inklusif, serta pengembangan sistem keamanan data melalui protokol dan pelatihan *cybersecurity* juga sangat diperlukan. Selain itu, strategi seperti penjadwalan kerja yang adil dan komunikasi asinkron dapat membantu mengatasi perbedaan waktu dan preferensi individu, sehingga menciptakan kolaborasi tim yang tetap solid meskipun tersebar secara geografis. Dengan langkah-langkah tersebut, hambatan dalam pengelolaan *hybrid working team* dapat diminimalkan, memungkinkan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang produktif, aman, dan inklusif.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian kualitatif yang dilakukan mengenai pengelolaan *hybrid working team* di Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia (Lemhannas RI), ditemukan bahwa penerapan sistem kerja *hybrid* dinilai cukup efektif oleh karyawan. Hal ini didukung oleh adanya komunikasi terbuka, pemanfaatan teknologi kolaboratif, serta *fleksibilitas* dalam pengaturan jadwal kerja. Strategi manajemen yang menekankan pada hasil kerja, bukan sekadar kehadiran, turut mendorong produktivitas serta menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meskipun demikian, manajemen *hybrid* di Lemhannas masih menghadapi sejumlah tantangan, terutama dalam menjaga konsistensi komunikasi dan kolaborasi antara karyawan yang bekerja secara onsite dan remote. Diperlukan penguatan dalam sistem pengelolaan kinerja dan pembentukan budaya kerja yang lebih inklusif. Pelatihan kepemimpinan untuk manajer serta keterlibatan aktif dari seluruh anggota tim menjadi kunci dalam memastikan *hybrid working* berjalan dengan optimal dan berkelanjutan.

Untuk mengatasi hambatan dalam pengelolaan tim *hybrid*, solusi yang ditawarkan mencakup pengaturan jadwal yang jelas dan konsisten, pembagian tugas yang adil, serta penggunaan teknologi kolaborasi secara rutin. Rapat harian atau mingguan juga penting untuk menjaga komunikasi dan menyamakan persepsi seluruh anggota tim. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat temuan

sebelumnya yang menyatakan pentingnya pengelolaan *hybrid working* dalam mendorong semangat kerja dan motivasi karyawan. Kurangnya pelatihan, pemahaman, serta kepemimpinan yang adaptif terbukti menjadi faktor penghambat utama. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan, komunikasi efektif dari pimpinan, serta dukungan teknologi sebagai elemen vital dalam menciptakan kerja tim hybrid yang sukses.

Secara praktis, Lemhannas RI telah menunjukkan kesiapan dalam menyediakan infrastruktur digital dan membentuk lingkungan kerja yang adaptif. Karyawan dinilai mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja ini, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan di satu instansi, yakni Lemhannas RI. Hasilnya belum dapat digeneralisasi untuk lembaga non-kementerian lainnya maupun sektor swasta. Oleh sebab itu, peneliti merekomendasikan agar studi serupa dilakukan pada instansi atau perusahaan lain guna memperluas wawasan mengenai praktik pengelolaan *hybrid working team*.

Selain itu, peneliti juga menyarankan agar manajer atau divisi SDM lebih aktif dalam memantau implementasi *hybrid working* secara menyeluruh di semua divisi, baik dari sisi sumber daya manusia maupun sarana pendukungnya. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa sistem kerja *hybrid* benar-benar mendukung efektivitas kerja dan kesejahteraan karyawan secara merata.

REFERENSI

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2024). *Hybrid working from home improves retention without damaging performance*. *Nature*.
- Farhansyah, J. (2023, July 10). Tantangan bekerja model hybrid yang dihadapi perusahaan. *Talenta*. <https://www.talenta.co/blog/tantangan-bekerja-hybrid/>
- Hastini, L. Y., Chairuel, L., Eka, M., & Fitri, Y. (2024). Persepsi karyawan terhadap sistem kerja remote working di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*, 26.
- Jesia, M., Meylanda, A., & Arista Pratama, R. (2024). Pengalaman karyawan generasi Z dalam beradaptasi dengan budaya kerja hybrid (Studi kasus perusahaan Deriota Web IoT ERP Developer di Pangkal Pinang). *Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu*.
- Judijanto, L. (2025). Evolusi hybrid work model dalam organisasi: Sebuah tinjauan bibliometrik. *Sanskara: Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 57–68. <https://doi.org/10.58812/smb.v3i02>
- Laelawati, K. (2025). Membangun SDM yang Produktif di Era Kerja Fleksibel: Analisis Tantangan dan Solusi dalam Pengelolaan Remote dan Hybrid Work. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2).
- Mahendra, R., Apriani, F., & Zulfiani, D. (2023). Pengelolaan pasar oleh Badan Usaha Milik Desa Kelinjau Ulu Kecamatan Muara Ancalong. *Jurnal Ekonomi Pedesaan*, 5(1), 100–110.
- Mak, M. (2024, July 10). Panduan model kerja hibrida: Jenis, manfaat, praktik terbaik, dan tips kepemimpinan. *LarkSuite*. https://www.larksuite.com/id_id/blog/hybrid-work-model
- Rahmandika, H. P. (2024, July 10). Dinamika kepemimpinan di era hybrid work: Tantangan dan peluang. *BINUS University*. <https://binus.ac.id/malang/ebc/dinamika-kepemimpinan-di-era-hybrid-work-tantangan-dan-peluang/>
- Saputra, P. F., & Sutisna, D. (2024). The evaluation of remote working using CIPP indicators: A study at PT Karya Kaya Bahagia (harisenin.com). *Proceedings of the International Conference on Education, Social Sciences and Humanities*, 27. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-608-6_27